

DINAMIKA KONFLIK DAN KOMUNIKASI : TINJAUAN HUBUNGAN KERJA ANTARA KARYAWAN DAN ATASAN PADA USAHA SATE AYAM KHAS PONOROGO

Tan Evan Tandiyono¹, Rahardhian Ramadhan², Adibtra Adha Fahreza³, Aurelly Amelia Putri⁴, Frehnadya Rahva Najla⁵

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

tanevan@untag-sby.ac.id, Rahardhian06@gmail.com, Adibtraadha321@gmail.com,
amelp9889@gmail.com, frehnadya@gmail.com

Abstract

The traditional culinary industry, such as Sate Ayam Ponorogo, faces unique challenges in the modern era. Unlike automated industries, this business relies heavily on manual skills and human interaction in a high-pressure environment. This study aims to analyze the forms of conflict and communication distortions that occur between superiors and employees. Qualitative research is a research approach that aims to understand and explain social phenomena through in-depth analysis of non-numerical data. The data collection process involves direct interaction with participants through in-depth interviews and participatory observation. Qualitative data analysis involves coding, categorizing, and organizing patterns of findings regarding communication barriers. The time period used in this research is 4 months, starting September 2025 - December 2025. The research results show that physical barriers (noise, heat) and psychological barriers (stress) trigger miscommunication, which escalates into Task Conflict and Relationship Conflict. Furthermore, toxic communication patterns (gossip) were found to damage the internal work atmosphere. However, a paternalistic communication style proved effective in resolving these conflicts.

Keywords: *Miscommunication, Conflict Dynamics, Traditional Culinary, Human Resources*

Abstrak

Industri kuliner tradisional seperti Sate Ayam Ponorogo menghadapi tantangan unik di era modern. Berbeda dengan industri yang terotomatisasi, usaha ini sangat bergantung pada keterampilan manual dan interaksi manusia dalam lingkungan bertekanan tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk-bentuk konflik dan distorsi komunikasi yang terjadi antara atasan dan karyawan. Penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memahami dan menjelaskan fenomena sosial melalui analisis mendalam atas data non-angka. Proses pengumpulan data melibatkan interaksi langsung dengan partisipan melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Analisis data kualitatif melibatkan proses pengkodean, kategorisasi, dan penyusunan pola temuan mengenai hambatan komunikasi. Masa waktu yang dipakai dalam penelitian ini adalah selama 4 bulan, mulai Bulan September 2025 - Desember 2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan fisik (kebisingan, suhu panas) dan hambatan psikologis (stres) memicu terjadinya miskomunikasi yang bereskalasi menjadi Konflik Tugas dan Konflik Hubungan. Selain itu, ditemukan pola komunikasi toksik (ghibah) yang merusak suasana kerja internal. Namun, gaya komunikasi paternalistik terbukti ampuh sebagai resolusi konflik tersebut.

Article history

Received: Desember 2025

Reviewed: Desember 2025

Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Kata Kunci: Miskomunikasi, Dinamika Konflik, Kuliner Tradisional, Sumber Daya Manusia	
---	--

1. Pendahuluan

Era globalisasi dan modernisasi yang berkembang pesat saat ini telah membawa pergeseran paradigma yang fundamental dalam industri kuliner. Konsumen di era modern tidak lagi hanya berorientasi pada cita rasa yang lezat, melainkan menuntut standar pelayanan yang meliputi kecepatan, higienitas, dan konsistensi kualitas produk. Fenomena ini menciptakan tekanan kerja (*work pressure*) yang signifikan bagi para pelaku usaha kuliner tradisional, termasuk usaha Sate Ayam Ponorogo, yang kini harus berjuang mempertahankan eksistensinya di tengah gempuran industri makanan modern yang serba otomatis dan efisien. Berbeda dengan industri manufaktur yang mengandalkan mesin, usaha Sate Ayam Ponorogo memiliki karakteristik *labor-intensive* atau padat karya, di mana ketergantungan pada keterampilan manusia dan sentuhan personal sangat dominan. Ketergantungan inilah yang seringkali menjadi pedang bermata dua; di satu sisi menjaga otentisitas rasa, namun di sisi lain membuka celah lebar bagi dinamika hubungan kerja yang kompleks dan rentan terhadap konflik internal.

Keunikan dan kompleksitas operasional Sate Ayam Ponorogo menjadi faktor pembeda utama sekaligus sumber tantangan teknis. Berbeda dengan varian sate lainnya, Sate Ponorogo menuntut spesifikasi pengolahan yang sangat tinggi. Proses produksi dimulai dari teknik penyayatan daging ayam (*filleting*) yang harus dilakukan secara memanjang, tipis, dan memisahkan daging dari lemak serta kulit secara presisi. Kesalahan sekecil apa pun dalam proses ini dapat merusak tekstur akhir sate. Selanjutnya, teknik pembakaran (*grilling*) tidak sekadar membolak-balik daging di atas bara, melainkan membutuhkan "insting" atau *feeling* yang kuat terhadap pengendalian suhu anglo tanah liat agar daging matang sempurna tanpa menjadi gosong. Tingginya tuntutan keterampilan motorik halus dan kepekaan rasa ini menuntut standar kerja yang nyaris sempurna dari setiap karyawan.

Namun, realitas di lapangan seringkali tidak sejalan dengan tuntutan ideal tersebut. Seringkali terjadi kesenjangan (*gap*) yang lebar antara ekspektasi pemilik usaha (atasan)—yang menginginkan kesempurnaan kualitas demi kepuasan pelanggan—dengan realitas kinerja karyawan yang rentan melakukan kesalahan (*human error*), kurang disiplin, atau mengalami penurunan performa akibat kelelahan. Ketidakesesuaian antara harapan atasan dan kapabilitas bawahan ini menjadi pemicu awal munculnya ketegangan (*tension*) dalam interaksi kerja sehari-hari. Dalam banyak kasus, atasan yang merasa frustrasi cenderung mengambil alih tugas teknis atau memberikan teguran keras, yang kemudian memicu respons emosional dari karyawan.

Situasi ini diperparah oleh kondisi lingkungan kerja fisik yang ekstrem. Operasional warung sate umumnya berlangsung dalam lingkungan yang penuh tekanan (*high-stress environment*), ditandai dengan suhu ruang yang panas akibat bara api, paparan asap yang pekat, serta tempo kerja yang sangat cepat (*high pace*) terutama pada jam-jam sibuk (*peak hours*). Faktor-faktor fisik ini bertindak sebagai *stressor* alami yang dapat menurunkan ambang batas toleransi emosi seseorang. Di tengah kebisingan dan kekacauan operasional tersebut, hambatan komunikasi atau *noise* sering terjadi; instruksi yang diteriakkan pemilik usaha seringkali terdistorsi atau disalahartikan sebagai kemarahan, memicu kesalahpahaman (*misunderstanding*) yang berujung pada konflik terbuka.

Lebih jauh lagi, dinamika ini tidak dapat dilepaskan dari konteks sosiologis usaha UMKM di Indonesia yang umumnya menganut budaya paternalistik atau kekeluargaan. Dalam struktur ini, hubungan antara pemilik dan karyawan tidak sekadar bersifat transaksional (pemberi kerja-pekerja), melainkan melibatkan ikatan emosional di mana atasan dianggap sebagai "Bapak" yang mengayomi. Meskipun budaya ini dapat mempererat loyalitas, ia juga menciptakan kaburnya

batasan antara profesionalisme dan hubungan personal. Konflik tugas (*task conflict*) seperti kesalahan meracik bumbu seringkali bergeser menjadi konflik hubungan (*relationship conflict*) atau masalah ketidaksukaan pribadi. Teguran yang sejatinya profesional seringkali dimaknai secara personal (dimasukkan ke hati), yang pada akhirnya berdampak pada penurunan semangat kerja hingga tingginya angka keluar-masuk karyawan (*turnover*).

Berdasarkan paparan fenomena tersebut, penelitian ini menjadi sangat urgensi untuk dilakukan guna membedah lebih dalam realitas hubungan industrial di sektor informal yang sering luput dari perhatian. Peneliti bermaksud untuk menganalisis secara spesifik bagaimana bentuk-bentuk konflik yang nyata muncul, serta bagaimana pola komunikasi dan pendekatan psikologis diterapkan untuk menjembatani perbedaan kepentingan tersebut demi keberlangsungan usaha.

2. Tinjauan Pustaka

Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bukan sekadar pengelolaan administratif, melainkan kunci strategis bagi keberlangsungan hidup suatu organisasi, baik skala besar maupun UMKM. Peter Drucker menegaskan bahwa efektivitas manajemen SDM menentukan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan (Drucker & Maciariello, 2008).

Dalam konteks usaha Sate Ayam Ponorogo, MSDM diterapkan secara organik. Pemilik usaha tidak hanya bertindak sebagai manajer, tetapi juga sebagai mentor teknis. Keberhasilan operasional di sini sangat bergantung pada bagaimana pemilik mampu mengelola keterampilan motorik karyawan dalam teknik penyayatan daging (*filleting*) dan teknik pembakaran manual yang memerlukan presisi tinggi. Tanpa manajemen SDM yang tepat, standar kualitas rasa—yang merupakan aset utama bisnis kuliner—akan terancam.

Dinamika Hubungan Atasan-Bawahan: Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor (1960) memberikan perspektif fundamental mengenai asumsi manajerial terhadap perilaku manusia di tempat kerja. Dalam penelitian ini, penerapan kedua teori tersebut terlihat secara bergantian tergantung pada situasi operasional:

1. Aplikasi Teori X : Teori ini berasumsi bahwa karyawan pada dasarnya memiliki kecenderungan untuk menghindari pekerjaan dan membutuhkan pengawasan ketat. Fenomena ini muncul pada saat jam sibuk (*peak hours*) di warung sate. Ketika tekanan pelanggan meningkat, pemilik usaha cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otoriter untuk memastikan tidak ada kesalahan teknis (seperti sate gosong atau bumbu yang tidak merata). Kontrol ketat ini diperlukan karena risiko kegagalan operasional sangat tinggi pada saat intensitas kerja meningkat.
2. Aplikasi Teori Y : Sebaliknya, Teori Y berasumsi bahwa kerja adalah hal alami dan karyawan dapat diarahkan untuk berprestasi jika diberikan tanggung jawab. Dalam penelitian ini, Teori Y tercermin melalui kepercayaan yang diberikan pemilik kepada karyawan senior untuk mengelola stok bahan baku dan menjaga rahasia racikan bumbu tanpa pengawasan melekat. Hal ini menunjukkan bahwa ada ruang bagi kemandirian karyawan dalam ekosistem usaha ini.

Motivasi Kerja dan Hierarki Kebutuhan

Memahami motivasi karyawan dalam industri kuliner tradisional memerlukan pendekatan multifaset. Dua teori besar mendasari analisis ini:

- Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow (1943) : Maslow menyatakan bahwa manusia bergerak berdasarkan pemenuhan kebutuhan dari yang paling dasar hingga yang tertinggi.
- Pada level Fisiologis dan Keamanan, Penelitian menunjukkan bahwa upah tetap dan kepastian kerja di Sate Ayam Ponorogo memenuhi kebutuhan dasar karyawan.

- Pada level Sosial, hubungan yang bersifat kekeluargaan (Paternalistik) antara pemilik dan karyawan menjadi factor kunci. Perhatian kecil seperti makan bersama setelah tutup warung menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat, yang seringkali lebih memotivasi daripada insentif finansial semata.

• Teori Dua Faktor Frederick Herzberg (1959) : Herzberg membedakan antara faktor *hygiene* (faktor eksternal yang mencegah ketidakpuasan) dan *motivator* (faktor internal yang mendorong kepuasan).

- Faktor Hygiene : Lingkungan kerja yang panas, berasap, dan bising di warung sate merupakan faktor *hygiene* yang buruk yang secara teoritis dapat menyebabkan ketidakpuasan.

- Faktor Motivasi : Namun, keharmonisan hubungan interpersonal dan pengakuan atas hasil kerja oleh pemilik usaha berfungsi sebagai *motivator*. Meskipun lingkungan fisik tidak ideal, hubungan kemanusiaan yang hangat mampu mengompensasi kelelahan fisik karyawan.

Komunikasi Sebagai Alat Resolusi Konflik

Komunikasi dalam organisasi berfungsi sebagai jembatan informasi sekaligus pengendali emosi. Menurut Robbins (2008), kegagalan komunikasi seringkali menjadi akar dari konflik interpersonal.

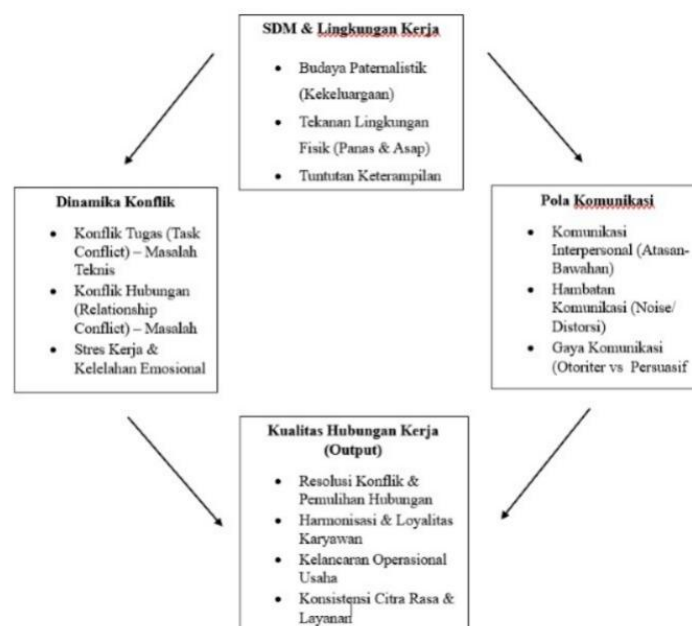
Dalam operasional Sate Ayam Ponorogo, ditemukan adanya dua jenis konflik:

1. Konflik Tugas : Berfokus pada konten dan tujuan pekerjaan (misal: kesalahan dalam membakar sate). Konflik ini biasanya bersifat produktif jika diselesaikan dengan instruksi yang jelas.

2. Konflik Hubungan : Berfokus pada hubungan antarpersonal dan ketidakcocokan emosional. Dalam laporan ini, konflik hubungan sering dipicu oleh distorsi pesan atau nada bicara yang tinggi akibat kelelahan fisik.

Model komunikasi paternalistik yang diterapkan—di mana pemilik berperan sebagai sosok orang tua yang tegas namun mengayomi—menjadi strategi utama dalam meredam konflik. Komunikasi informal di luar jam sibuk terbukti lebih efektif dalam melakukan evaluasi kinerja dibandingkan teguran formal yang kaku.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami dan menjelaskan fenomena sosial, khususnya dinamika hubungan kerja, melalui analisis mendalam atas data non-angka. Keunikan penelitian kualitatif dalam studi ini terletak pada kemampuannya untuk menangkap interpretasi, makna, dan konteks emosional yang diberikan oleh subjek penelitian di lingkungan kerja yang bertekanan tinggi.

Metode ini bersifat induktif, di mana teori dikembangkan seiring dengan proses pengumpulan dan analisis data di lapangan. Fleksibilitas ini memungkinkan peneliti untuk menangkap kompleksitas interaksi manusia dan dinamika sosial yang terjadi di tengah riuhnya operasional usaha kuliner tradisional.

Subjek utama dalam penelitian ini adalah pemilik usaha dan karyawan Sate Ayam Ponorogo Surabaya. Berbeda dengan studi pada generasi tertentu, subjek di sini dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dalam proses produksi dan manajemen usaha. Kriteria partisipan adalah individu yang aktif berinteraksi dalam operasional harian, mulai dari penyayatan daging hingga pelayanan pelanggan. Keabsahan data dipastikan melalui konsistensi informan dalam memberikan keterangan selama periode observasi; jika informan tidak kooperatif, maka data akan dievaluasi kembali untuk menjaga validitas.

Penelitian ini dilaksanakan dalam rentang waktu yang cukup panjang untuk memastikan kedalaman data, yaitu selama kurang lebih 4 bulan. Masa penelitian dimulai dari bulan **September - Desember 2025**. Durasi ini memungkinkan peneliti untuk melihat pola konflik dan resolusi yang konsisten, bukan sekadar kejadian sesaat.

Kekuatan penelitian ini terletak pada kemampuannya memberikan wawasan yang kontekstual dan holistik. Validitas data dijaga dengan teknik triangulasi (membandingkan hasil observasi dengan hasil wawancara) serta ketekunan pengamatan selama masa penelitian untuk memastikan bahwa realitas sosial yang dilaporkan adalah benar-benar terjadi di lapangan.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

Subjek penelitian ini berfokus pada dua informan kunci (*key informants*) yang merepresentasikan dua pilar utama interaksi dalam usaha Sate Ayam Ponorogo. Informan pertama adalah pemilik atau pengelola yang memegang otoritas penuh dalam pengambilan keputusan dan standar kerja, sementara informan kedua adalah karyawan operasional yang menangani proses produksi hingga pelayanan pelanggan. Pemilihan dua narasumber dengan posisi struktural yang kontras ini bertujuan untuk memperoleh perspektif yang komprehensif mengenai dinamika konflik dan komunikasi, baik dari sudut pandang manajerial maupun realitas pekerja di lapangan. Para narasumber ini dapat dideskripsikan sebagai berikut :

Deskripsi Karakter Narasumber

Tabel 1. Deskripsi Karakter Narasumber

No	Narasumber	Gender	Usia	Asal	Favorite Color	Hobby	Kesukaan
1.	Subject IN-01	Laki – Laki	58	Tulungagung	Hijau	Memancing	Sate
2.	Subject IN-02	Laki – Laki	21	Surabaya	Hitam	Main Game	Chicken Noodle

No	Narasumber	Tokoh Inspiratif	Kata – kata motivasi Inspiratif
1.	Subject IN-01	Rocky Gerung	“Jangan mengemis pada kekuasaan, tapi tagilah janji pada kemanusiaan”
2.	Subject IN-02	Timothy Ronald	“Ambil resiko selagi muda, Kalau gagal, gabakal mati kelaparan. Tapi kalau ga nyoba, bakal mati penasaran.”

Berdasarkan Tabel 1. Maka dapat dilihat bahwa narasumber yang menjadi informan digambarkan sebagai berikut :

1. Narasumber pada penelitian terdapat 2 laki - laki.
2. Narasumber pada penelitian ini berumur 58 dan 21 Tahun.
3. Narasumber berasal dari lintas lokal yang berbeda.
4. Narasumber memiliki warna favorit yang berbeda.
5. Narasumber memiliki hobi yang berbeda.
6. Narasumber memiliki kesukaan yang berbeda.
7. Narasumber memiliki tokoh inspiratif yang berbeda.
8. Narasumber memiliki kata - kata motivasi yang berbeda.

Berdasarkan gambaran deskripsi diatas, maka terlihat bahwa para narasumber memiliki tingkat similaritas yang rendah dan memiliki keunikan yang berbeda sehingga dapat dijadikan subjek pada penelitian ini.

Hasil Pengolahan Data

Tabel 2. Hasil Rekap Kegiatan Subjek IN-01

N o	Narasumber	Fokus Kegiatan Mingguan & Dinamika Interaksi					
1	Subjek IN-01	1	Fase	2	Operasional	3	Rutin
			Quality Control Bahan Baku (Pasar) & Briefing Pagi (Pembagian Tugas).		Pengawasan Proses Marinasi & Teknik <i>Fillet</i> (Mencegah kesalahan potong).		Interaksi di Area Pembakaran (Mengatur suhu api & kecepatan kipas).
		4	Fase	5	Dinamika	6	Konflik
			Manajemen Pelayanan Pelanggan (Mengatur antrean saat ramai).		Menangani komplain pelanggan (Sate kurang matang/lam a).		Menegur Karyawan karena kesalahan racikan bumbu.
		7	Fase	8	Resolusi dan	9	Pendekatan
			Pendekatan persuasif (Mengajak karyawan		<i>Mentoring</i> (Mengajarkan teknik membakar		Pemberian <i>Reward/Bonus</i> kecil untuk

			makan bersama/ngobrol santai).		yang benar secara privat).		memulihkan motivasi kerja.
--	--	--	--------------------------------	--	----------------------------	--	----------------------------

Tabel 3. Hasil Pengolahan Data Subjek IN-01

Minggu Ke-	Kegiatan Berkaitan dengan interaksi	Entry Number	Refleksi & Pengalaman Interaksi Kerja (Verbatim)
1	Kegiatan Operasional Rutin & Pengawasan Kualitas	1	"...Kegiatan sehari-hari di warung terasa lancar kalau semua karyawan datang tepat waktu. Rasanya beban saya ringan, produksi sate jadi lebih produktif..."
		2	"...Karyawan senior banyak membantu saya dalam proses <i>fillet</i> (menyayat) daging. Tangan mereka sudah luwes, jadi kerjaan cepat beres dan efisien..."
		3	"...Saya mulai menyadari kalau saya secara tidak sadar sangat bergantung pada <i>mood</i> karyawan. Kalau mereka semangat, sate enak. Kalau mereka lesu, rasanya ikut hambar..."
		4	"...Kondisi pasar yang harga ayamnya naik turun mulai mempengaruhi keputusan saya. Saya jadi lebih cerewet ke anak buah supaya tidak membuang-buang potongan daging..."
		5	"...Teguran saya kemarin memberikan dampak pada perilaku karyawan. Minggu ini mereka jadi lebih diam, mungkin takut salah lagi..."
		6	"...Melihat mereka bekerja memunculkan pertanyaan: apakah mereka kerja karena loyal pada saya, atau hanya karena butuh uang dan terpaksa?..."
2	Konflik Tugas (Kesalahan Teknis & Kualitas)	7	"...Minggu ini saya berada di depan panggangan lebih lama daripada biasanya. Ada

			komplain sate gosong, jadi saya harus turun tangan memantau api 2-3 jam non-stop..."
		8	"...Kesalahan teknis ini membantu saya merumuskan pertanyaan: apa cara saya mengajar yang salah, atau memang mereka yang kurang teliti? Ini membuat saya berpikir lebih kritis..."
		9	"...Saya menegur si A (karyawan) di depan pelanggan karena membakar sate terlalu kering. Saya tahu itu membuat saya terlihat galak, tapi demi menjaga nama baik warung..."
		10	"...Saya menggunakan standar tinggi untuk tugas-tugas sulit seperti meracik bumbu. Saya sadar tidak semua karyawan mampu, jadi saya ambil alih tugas tersebut..."
		11	"...Saya kagum pada karyawan baru yang cepat belajar. Sebelumnya dia kaku memegang kipas, tapi setelah saya ajari, sekarang dia bisa menyelesaikan 100 tusuk kurang dari 1 jam..."
3	Tekanan Lingkungan Kerja (High Pressure)	12	"...Saya mulai menyadari bahwa saya terbiasa berteriak-teriak saat jam makan siang. Bukan karena marah, tapi karena suara di warung kalah sama suara jalanan dan asap..."
		13	"...Beberapa karyawan bahkan menanyakan mengapa saya begitu tegang hari ini. Padahal saya cuma fokus supaya pesanan tidak terlambat..."
		14	"...Saya berargumen kepada mereka, bahwa kerja cepat itu membuat hidup lebih mudah. Kalau lambat, pelanggan kabur, kita semua

			rugi. Mengapa mereka sulit mengerti?..."
		15	"...Saya melihat video warung sate lain yang pakai mesin kipas otomatis. Terlihat efektif, tapi saya merasa tenaga manusia dan 'perasaan' saat mengipas manual tetap lebih baik..."
4	Evaluasi Komunikasi Paternalistik &	16	"...Saya menggunakan waktu istirahat untuk ngobrol santai. Ternyata masalahnya sepele, mereka lelah karena asap. Pertanyaan sederhana 'sudah makan belum?' ternyata ampuh meredakan ketegangan..."
5	Dinamika Hubungan Interpersonal (Atasan Karyawan) vs	17	"...Pada satu tahap, ketika ada karyawan senior yang protes kebijakan saya, protes tersebut begitu dalam membuat saya menyadari bahwa tidak semua masalah bisa diselesaikan dengan perintah (instruksi)..."
		18	"...Saat warung sangat ramai, saya melihat karyawan kewalahan. Pada waktu itu saya tidak mungkin cuma diam menyuruh-nyuruh. Saya sadar betapa saya jadi atasan yang buruk kalau cuma menonton. Saya akhirnya turun tangan membakar sate, tidak lagi menjaga gengsi..."
		19	"...Setelah memarahi karyawan karena datang terlambat, saya menyadari bahwa saya menjadi begitu waspada dan khawatir akan dampaknya. Takut dia sakit hati lalu besoknya tidak masuk kerja lagi..."
		20	"...Ketika saya tanya ke si B (karyawan), 'kamu capek nggak?', dia jawab 'tidak Pak'. Jawaban itu terasa robot, padahal saya tahu kakinya

			gemetar karena berdiri 5 jam..."
		21	"...Namun ketika saya mendekati karyawan lain (si C) yang lebih vokal, dia memberikan jawaban berbeda. Dia berani bilang 'Jujur capek Pak, butuh istirahat sebentar'. Saya justru menghargai kejujurannya..."
		22	"...Karena saya merasa si C ini punya sisi kepemimpinan, maka saya mulai mencoba berdiskusi untuk mencari solusi pembagian shift istirahat agar tidak bentrok..."
6	Strategi Menghadapi Tantangan & Kompetisi	23	"...Saya merasa seperti berbicara kepada partner bisnis ketika ngobrol dengan supplier ayam. Dia memberikan banyak masukan rasional soal harga daging yang mau naik, yang mudah dipahami..."
		24	"...Ketika saya curhat tentang omzet yang turun ke sesama pedagang sate di paguyuban, mereka menuntut saya untuk cerita detail strategi saya. Bukannya memberi solusi, malah rasanya mereka mau meniru resep saya..."
		25	"...Hal ini berbeda dengan ketika saya diskusi masalah warung dengan istri di rumah. Istri cenderung cuma mendengarkan tapi tidak kasih solusi teknis. Kadang saya jadi merasa tidak menemukan jawaban atas masalah operasional saya..."
		26	"...Minggu ini saya lebih banyak diskusi dengan karyawan senior (tangan kanan). Karena dia memiliki banyak pengalaman lapangan yang menarik. Bahkan dia

			menawarkan ide-ide promosi lewat WA story yang tidak terpikirkan oleh saya..."
		27	"...Contoh misal ketika saya ingin menyerah karena harga arang naik, karyawan saya bilang 'Tenang Pak, rejeki sudah ada yang atur'. Betapa luar biasanya kata-kata sederhana itu memberikan motivasi saya kembali..."
		28	"...Selain itu, mengajak ngobrol pelanggan setia dapat membantu saya mensimulasikan rasa. Saya tanya 'kurang manis tidak?'. Mereka jadi juri jujur yang mengevaluasi sate saya. Masukan mereka lebih berharga daripada teori buku bisnis manapun..."
7	Totalitas Profesi & Alienasi Sosial (Kecanduan Kerja)	29	"...Usaha sate ini rasanya sudah mendarah daging bagi saya. Saya merasa kalau sehari saja libur tidak pegang kipas sate, rasanya ada yang hilang, tangan jadi kaku..."
		30	"...Semakin lama menekuni usaha ini, saya jadi makin tertarik untuk menggali resep-resep lama Sate Ponorogo yang belum sempat diajarkan orang tua dulu. Saya ingin lebih dalam lagi..."
		31	"...Namun semakin saya tenggelam mengurus warung dari pagi sampai malam, saya mulai merasakan dampaknya terhadap sesama manusia. Waktu berkumpul keluarga jadi berkurang..."
		32	"...Saya mulai ketagihan berada di dapur. Karena di sini saya bisa memposisikan diri sebagai 'Raja'. Saya bisa mengatur rasa dan kualitas sesuka hati saya. Dapur ini menjadi dunia ideal bagi saya..."

		33	"...Jujur saja, saya menjadi lebih suka berinteraksi dengan asap sate dibanding basa-basi dengan tetangga. Saya merasa lelah ketika berkomunikasi dengan orang yang cuma mau pinjam uang atau ghibah. Lebih tenang kerja..."
		34	"...Dalam benak saya muncul opini, ketika saya melayani pelanggan, itu sudah cukup sebagai interaksi sosial. Saya tidak merasa perlu lagi cari pergaulan di luar. Hidup saya ya di warung ini..."
		35	"...Saya kemudian merasa kebingungan saat sepi, sehingga saya cari info tentang pengusaha sukses lain. Saya menemukan banyak sosok legendaris yang hidupnya habis untuk sate. Mereka jadi idola saya. Sate ini 'tokoh' utama hidup saya..."
		36	"...Pada kesimpulannya, saya mulai merasakan sebuah perasaan bangga campur lelah yang menyatu. Perasaan ini lahir karena terus menerus mencium aroma sate. Kadang membingungkan (<i>confusing feeling</i>), ini hobi atau beban?..."
8	Refleksi Diri & Makna Ibadah (Pengganti Psikolog)	37	"...Saya merasa dalam minggu ini begitu banyak masalah, harga bahan naik, karyawan rewel. Tapi saya merasa bahwa melayani orang lapar secara tulus itu membantu menenangkan hati saya..."
		38	"...Ketika saya pusing, saya tidak ke dokter. Saya justru merenung sambil menusuk sate. Aktivitas itu menjawab kegelisahan saya. Bahwa menolong orang lain (memberi makan) itu memuaskan batin. Tapi saya

			juga harus perhatikan kesehatan mental saya sendiri..."
		39	"...Prinsip saya: 'Be Kind to Your Self', jangan terlalu ngoyo. Jawaban yang saya temukan di warung ini memberikan kepuasan tersendiri. Bahwa rejeki sudah ada yang atur, solusinya ada pada ketenangan diri..."
		40	"...Dapat saya simpulkan, saya merasa tidak perlu buang uang ke Psikolog. Melihat pelanggan lahap makan dan bilang 'Terima kasih Pak', itu sudah menjadi solusi atas rasa penat yang saya hadapi..."
		41	"...Saya mengatakan kepada teman sesama pedagang yang stres atau depresi karena hutang, cobalah fokus melayani pembeli dengan tulus. Pekerjaan ini bisa jadi terapi. Kita tidak butuh psikolog, kita butuh rasa syukur..."
9	Tantangan Etika Bisnis (Praktik Tidak Sehat)	42	"...Dalam minggu ini saya mendengar kabar burung di pasar yang cukup mengkhawatirkan. Info tentang harga bahan yang tidak masuk akal menimbulkan perasaan <i>anxiety</i> (cemas) akan persaingan..."
		43	"...Saya menemukan fakta ada oknum pedagang yang tidak bertanggung jawab. Beberapa bahkan pemain baru. Hal ini terjadi karena bumbu instan mudah diakses. Mereka memanfaatkan bahan pengawet atau ayam tidak segar (tiren) demi untung cepat. Ini seperti komunitas 'hitam' di dunia sate..."
		44	"...Saya menjadi sadar bahwa ketika usaha kuliner

			dijalankan oleh orang yang salah, dampaknya fatal. Saya khawatir karena konsumennya ada anak-anak. Mereka seakan mendapatkan kekuatan untuk meracuni generasi muda demi uang. Ini pelecehan terhadap profesi kami..."
		45	"...Yang bisa saya lakukan hanya meninggalkan cara-cara curang tersebut dan mencari supplier yang jujur. Walaupun untung sedikit, yang penting hati tenang dan tetap menghibur pelanggan dengan rasa asli..."
10	Refleksi Masa Depan & Ancaman Modernisasi	46	"...Dalam minggu ini saya begitu intens di depan panggangan. Hampir seluruh waktu saya habis untuk memastikan kematangan sate..."
		47	"...Setelah sekian lama bekerja non-stop, pada suatu hari saya coba libur. Namun yang saya rasakan adalah saya menjadi kehilangan sesuatu (<i>loss of identity</i>). Saya menjadi tidak percaya diri kalau tidak pegang kipas..."
		48	"...Di dalam saya mulai muncul ketakutan. Saya melihat sekarang ada alat panggang otomatis. Saya berpikir bagaimana kalau semua manusia mulai menggunakan mesin itu secara masif. Pikiran ini menghantui saya. Saya takut kreatifitas dan seni membakar sate akan mati dan tidak ada lagi inovasi rasa..."
		49	"...Saya merasa tradisi ini tidak lagi berkembang jika digantikan mesin. Walaupun mesin memudahkan, tapi ada hal yang salah. Manusia harus belajar dari kesalahannya (seperti sate gosong) untuk

			jadi ahli. Tidak bisa bergantung kepada mesin dalam segala hal. Ini sangat berbahaya bagi kelestarian budaya..."
		50	"...Saya mulai menyimpulkan bahwa harus ada keseimbangan antara 'Dunia Kerja' dengan 'Kehidupan Nyata' (Keluarga/Ibadah). Saya merasa harus ada batasan jelas, karena manusia tidak bisa terus menerus melarikan diri ke dapur..."
11	Manajemen Diri & Keseimbangan Hidup (Work-Life Balance)	51	"...Minggu ini saya tidak menghabiskan banyak waktu di warung, karena saya merasakan titik jenuh dan kebosanan. Omzet tidak banyak memberikan update, masih tetap sama. Saat ini saya cuma kerjakan tugas wajib saja..."
		52	"...Dari sekian jam saya pakai buat kerja, saya menyadari sesuatu. Bahwa ketika saya kerja berlebihan (<i>overwork</i>) dalam jangka panjang, pekerjaan itu malah mengontrol saya. Usaha ini bahkan dapat mengontrol pola perilaku dan kebiasaan saya secara paksa..."
		53	"...Ketika saya mulai menurunkan durasi di warung, maka hidup saya menjadi lebih bebas. Saya bisa menentukan sendiri kapan mau istirahat. Saya merasa menjadi lebih hidup. Saya bisa mendapatkan kembali kemampuan saya dalam berpikir jernih..."
		54	"...Ketika tingkat 'gila kerja' saya turun, saya mendapati bahwa saya menjadi tidak dapat lepas dari tanggung jawab, tapi lebih santai. Saya belajar mengelola usaha

			secara seperlunya saja (efisien), maka saya dapat memperoleh kembali kendali atas hidup saya..."
--	--	--	--

Berdasarkan Tabel 5.2 narasumber dengan kode Subjek IN-01, berhasil mengumpulkan data observasi lapangan dengan total durasi aktivitas yang diamati dalam 9 minggu adalah sebanyak kurang lebih 900 Jam Kerja (estimasi 10 jam operasional/hari). Subjek IN-01 menjalankan berbagai macam peran ganda (*multi-role*) yang kompleks dalam usaha Sate Ayam Ponorogo, antara lain adalah Manajemen Stok Bahan Baku (*Inventory*), Pengawasan Kualitas Produksi (*Quality Control*), Eksekusi Pembakaran Sate (*Grilling*), Pelayanan Pelanggan (*Service*), hingga Manajemen Konflik dan Sumber Daya Manusia.

Berdasarkan Tabel 5.3 narasumber dengan kode Subjek IN-01, berhasil memberikan data kualitatif secara mendalam dan konsisten dalam kurun waktu 9 minggu sesuai dengan ketentuan wawancara penelitian. Subjek IN-01 memberikan total *entry* pernyataan kunci (*key verbatim*) sebanyak 54 *entry* pernyataan reflektif. Pernyataan tersebut mencakup dinamika konflik kerja, tekanan psikologis, strategi komunikasi paternalistik, hingga pandangan spiritual dan etika bisnis di era digital.

4.2 Pembahasan

Pengaruh Positif Dinamika Kerja terhadap Kinerja Operasional dan Kompetensi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi kerja yang intens memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas dan kelancaran operasional usaha Sate Ayam Ponorogo. Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan narasumber pada minggu ke-1 *entry* number 1 yang mengatakan bahwa: "...kegiatan Sehari - hari di warung terasa lancar kalau semua karyawan datang tepat waktu. Rasanya beban saya ringan, produksi sate jadi lebih produktif"

Narasumber menyatakan bahwa disiplin kerja dan koordinasi tim yang baik membuat alur produksi menjadi lebih produktif. Hal ini menandakan bahwa dinamika kerja yang teratur berkontribusi langsung pada peningkatan *output* produksi sate harian tanpa hambatan berarti. Selain itu, tantangan di lapangan memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi manajerial dan kemampuan pemecahan masalah (*Problem Solving*). Seperti yang ditunjukkan pada minggu ke-2 *entry* number 8 yang mengatakan bahwa: "...Kesalahan Teknis ini membantu saya merumuskan pertanyaan: apa cara saya mengajar yang salah, atau memang mereka yang kurang teliti? Ini membuat saya berpikir lebih kritis..."

Narasumber menyatakan bahwa adanya kendala teknis (seperti kesalahan pembakaran) memicu Subjek IN-01 untuk melakukan evaluasi sistem kerja secara lebih kritis. Ia tidak sekadar menyalahkan keadaan, melainkan mampu menganalisis akar masalah (*root cause analysis*) untuk memperbaiki Standar Operasional Prosedur (SOP) warung. Penerapan disiplin kerja juga memberikan dampak nyata pada efisiensi pelayanan. Pernyataan narasumber pada minggu ke-3 *entry* number 14 menunjukkan bahwa: "...Saya berargumen kepada mereka, bahwa kerja cepat itu membuat hidup lebih mudah. Kalau lambat, pelanggan kabur, kita semua rugi. Mengapa mereka sulit mengerti..."

Narasumber menyatakan bahwa sistem kerja yang cepat dan tanggap membuat operasional usaha menjadi lebih efisien. Efisiensi ini berdampak langsung pada kecepatan pelayanan ke pelanggan (*service speed*), yang merupakan kunci keberhasilan dalam mempertahankan kepuasan konsumen di tengah persaingan bisnis kuliner.

Pengaruh Negatif Dinamika Kerja terhadap Stabilitas Operasional dan Ketergantungan Manjerial

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa Subjek IN-01 memperoleh pengaruh negatif

dari dinamika kerja yang terlalu bergantung pada faktor manusia (*human error* dan *mood*). Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan narasumber pada minggu ke-1 entry number 3 dan minggu ke-2 entry number 7 yang mengatakan bahwa: *"...Saya mulai menyadari kalau saya secara tidak sadar sangat bergantung pada mood karyawan. Kalau mereka semangat, saya terasa enak. Kalau mereka lesu, rasanya ikut hambar..."*

Narasumber menyatakan bahwa Subjek IN-01 harus bekerja teknis lebih lama daripada sebelumnya dan menjadi sangat bergantung secara operasional pada kehadiran dan kinerja karyawan. Jika pengawasan dilonggarkan, kualitas produk langsung menurun. Hal ini membuktikan bahwa sistem delegasi belum berjalan sempurna, seperti yang tersirat pada minggu ke-1 entry number 3 di mana hampir semua tugas vital masih bergantung pada "perasaan" karyawan, bukan sistem yang baku. Selain itu, tekanan eksternal juga memberikan pengaruh negatif terhadap otonomi pengambilan keputusan. Seperti yang ditunjukkan oleh pernyataan narasumber pada minggu ke-1 entry number 4 yang mengatakan bahwa: *"...Kondisi pasar yang harga ayamnya naik turun mulai mempengaruhi Keputusan saya menjadi lebih cerewet ke karyawan supaya tidak membuang - buang potongan daging..."*

Narasumber mulai menyadari bahwa faktor eksternal (fluktuasi harga bahan baku) mampu mempengaruhi gaya kepemimpinannya menjadi lebih kaku dan menekan, yang berpotensi merusak suasana kerja. Pengaruh berikutnya adalah munculnya keraguan terhadap loyalitas tim. Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan narasumber pada minggu ke-1 entry number 6 yang mengatakan bahwa: *"...Melihat mereka berkerja memunculkan banyak pertanyaan dalam benak saya, apakah mereka kerja karena loyal pada saya, atau hanya karena butuh uang dan terpaksa..."*

Narasumber menyatakan bahwa dinamika kerja membuat Subjek IN-01 meragukan integritas dirinya sendiri. Pada tahapan lebih lanjut, Subjek IN-01 bahkan merasakan dampak negatif dari hilangnya kendali manajerial saat situasi kritis (*chaos*). Seperti yang ditunjukkan pada minggu ke-5 entry number 18 yang mengatakan bahwa: *"...Saat warung sangat ramai, saya melihat karyawan kewalahan... Pada waktu itu saya tidak mungkin Cuma diam hanya menyuruh - nyuruh saja. Saya sadar apakah saya menjadi atasan yang kalau Cuma menonton. Saya akhirnya turun tangan ikut membakar sate sekali - sekali..."*

Narasumber menyadari bahwa posisinya sebagai manajer menjadi "kosong" atau tidak berfungsi efektif saat tekanan kerja memuncak, memaksanya kembali menjadi pekerja kasar. Subjek IN-01 tidak dapat lagi melakukan fungsi manajerial murni karena terseret arus operasional. Pada tahap lebih lanjut, Subjek IN-01 menjadi lebih waspada akan risiko turnover (keluarnya) karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan pada minggu ke-5 entry number 19 yang mengatakan bahwa: *"...Setelah menegur atau memarahi karyawan karena datang terlambat... Saya menyadari bahwa saya menjadi begitu waspada dan khawatir akan dampaknya (Takut dia sakit hati lalu keluar..."*

Kondisi ini menunjukkan adanya ketidakstabilan dalam hubungan kerja, di mana teguran profesional justru menimbulkan kekhawatiran akan hilangnya tenaga kerja, yang merupakan titik lemah dalam manajemen UMKM.

Dampak Positif Peningkatan Keterampilan dan Delegasi Tugas terhadap Efisiensi Usaha

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa Subjek IN-01 memperoleh dampak positif dari penerapan sistem delegasi dan transfer keterampilan kepada karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan narasumber pada minggu ke-1 entry number 2, serta minggu ke-2 entry number 10 dan 11 yang mengatakan bahwa: *"...Karyawan yang senior banyak membantu karyawan baru dalam proses fillet (Menyayat daging... Kerja jadi cepat selesai dan efisien..."* *"...Saya kagum pada karyawan baru yang cepat belajar... Sekarang mereka bisa menyelesaikan 100 tusuk kurang dari 1 jam saja..."*

Narasumber menyatakan bahwa adanya bantuan dari karyawan yang terampil (*skilled*

worker) dan proses *mentoring* yang efektif membantu Subjek IN-01 dalam menyelesaikan target produksi yang berat menjadi lebih efektif dan efisien. Waktu yang sebelumnya habis untuk pengerjaan manual sendiri, kini dapat dipangkas signifikan berkat pembagian tugas yang tepat. Pada kesempatan lain, ketegasan dalam menjaga standar operasional juga dapat meningkatkan citra (*image*) positif dan profesionalitas Subjek IN-01 sebagai pemilik usaha. Seperti yang ditunjukkan pada minggu ke-1 entry number 5 dan minggu ke-2 entry number 9 yang mengatakan bahwa: *"...Teguran saya kemarin memberikan dampak pada perilaku karyawan... Minggu ini mereka jadi lebih diam (Fokus Kerja), dalam artian positif..."*

Narasumber menyatakan bahwa tindakan tegas tersebut tidak saja memperbaiki perilaku disiplin karyawan, namun juga membuat Subjek IN-01 terlihat lebih kredibel dan berkomitmen terhadap kualitas di mata pelanggan. Pelanggan melihat bahwa pemilik usaha tidak main-main dalam menjaga cita rasa, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan (*trust*) terhadap *brand* Sate Ayam Ponorogo tersebut.

Dampak Negatif Dominasi Pekerjaan terhadap Hubungan Sosial dan Potensi Dehumanisasi Usaha

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa Subjek IN-01 memperoleh dampak negatif dari rutinitas kerja yang terlalu dominan (*overwork*). Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan narasumber pada minggu ke-3 entry number 12 dan 13 yang mengatakan bahwa: *"...Karena Terlalu sering berada diwarung sampai beberapa teman saya menanyakan mengapa saya begitu terikat dan selalu terlibat dengan usaha ini sampai kurang ada waktu untuk berkumpul lagi..."*

Narasumber menyatakan bahwa keterlibatan Subjek IN-01 dengan operasional warung secara masif membuat hubungan interpersonal dan kehidupan sosialnya menjadi terganggu. Ia menarik diri dari lingkungan pergaulan karena waktunya habis tersita untuk mengurus sate. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan Subjek IN-01 lebih lanjut pada minggu ke-7 entry number 31, 33, dan 34 yang mengatakan bahwa: *"... Saya menjadi lebih suka berinteraksi dengan pekerjaan (Asap Sate) dibandingkan basa - basi dengan sesama manusia... Saya merasa Lelah ketika terlalu berkomunikasi dengan orang luar yang kurang paham dengan bisnis jadi menurut saya kurang menarik..."* *"...Dalam benak saya muncul opini, ketika saya melayani pelanggan, itu sudah cukup sebagai interaksi sosial. Sehingga saya tidak merasa perlu lagi untuk berinteraksi dengan 'Real Human' (Kerabat/teman) diluar jam kerja..."*

Narasumber menyatakan dengan tegas bahwa sampai pada satu tahap, ia merasa tidak perlu lagi menjaga kontak sosial dengan lingkungan sekitar karena merasa pekerjaannya sudah menjadi "dunia" yang cukup baginya (*Social Alienation*). Pada perkembangan lebih lanjut, Subjek IN-01 bahkan mulai menyetujui gagasan pragmatis bahwa peran tenaga kerja manusia dapat digantikan oleh efisiensi mesin. Hal ini dibuktikan oleh pernyataan pada minggu ke-3 entry number 15: *"...Saya melihat sebuah video yang menunjukkan bahwa robot/mesin panggang otomatis bisa membuat pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien dibandingkan menggunakan cara lama dan tenaga manusia..."*

Narasumber bahkan memberikan pandangan bahwa ketergantungan pada karyawan yang sering bermasalah (konflik) sebaiknya dikurangi dengan solusi teknis, seperti yang tersirat pada minggu ke-8 entry number 40 dan 41: *"...Dapat saya simpulkan bahwa saya merasa tidak perlu buang - buang waktu mengurus drama karyawan.... Saya dapat memperoleh jawaban (Solusi) yang saya butuhkan dari efisiensi kerja sendiri (Atau alat..."* *"...Saya berpikir bahwa system otomatisasi pada masa depan dapat menggantikan manusia sebagai Solusi masalah operasional..."*

Pandangan ini menunjukkan adanya pergeseran nilai, di mana efisiensi bisnis mulai diutamakan di atas nilai-nilai pemberdayaan manusia, yang berpotensi menghilangkan unsur "seni" dan "kearifan lokal" dari Sate Ayam Ponorogo itu sendiri.

Temuan Lain : Keterbatasan Modernisasi dan Peran Vital Intuisi Manusia

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa penggunaan teknologi modern atau otomatisasi memiliki sisi lemah yang signifikan dalam konteks kuliner tradisional. Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan narasumber pada minggu ke-10 entry number 49 yang mengatakan bahwa: *"...Manusia harus tetao pegang kenadali rasa... Tidak bisa sate enak dibuat robot sepenuhnya. Manusia harus belajar dari kesalahannya..."*

Narasumber menemukan bahwa pada titik-titik krusial pengolahan rasa, mesin atau alat modern masih belum mampu memberikan hasil yang otentik. Terlebih apabila proses tersebut menyangkut hal-hal yang mendalam seperti "kemantapan rasa" (*taste depth*) dan seni membakar yang masih belum dapat dilogika atau direplikasi oleh mesin sepenuhnya. Beberapa alat bantu masak modern juga memiliki keterbatasan fundamental, sehingga tidak bisa disamaratakan dengan keahlian tangan manusia. Hal ini tersirat pada minggu ke-5 entry number 18 di mana narasumber menyadari bahwa membakar sate membutuhkan "perasaan", yang mana: *"...Membakar sate itu butuh 'rasa', bukan Cuma membolak - balik... (Mesin) tidak punya 'Perasaan'..."*

Alat modern (seperti panggangan gas atau otomatis) yang bisa diakses pengusaha saat ini masih belum mampu untuk menjawab kebutuhan akan aroma asap yang khas (*smokiness*). Artinya, akses penggunaan teknologi dalam kuliner Sate Ponorogo masih terdapat pembatasan-pembatasan kualitas, di mana sentuhan personal (*human touch*) dan intuisi pedagang tetap menjadi penentu utama yang tidak tergantikan.

Temuan Lain : Sisi Gelap Totalitas Profesi dan Aliensi Sosial

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dedikasi tinggi terhadap usaha memiliki sisi gelap yang cukup mengkhawatirkan bagi kehidupan sosial Subjek IN-01. Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan narasumber pada minggu ke-5 entry number 21 dan 22 yang menyiratkan adanya pergeseran kenyamanan interaksi: *"...Namun ketika saya berada didepan panggangan sate, saya merasa dapur ini memberikan kepastian, saya mulai menarik diri dari pergaulan luar. Saya mencari Solusi masalah hidup dengan bekerja lebih keras, bukan bercerita ke orang lain..."*

Narasumber menemukan bahwa aktivitas fisik yang repetitif (memotong dan membakar sate) memberikan rasa aman semu (*pseudo-comfort*). Warung sate seolah menjadi entitas yang mampu menampung emosinya tanpa menghakimi. Subjek IN-01 merasa bahwa pekerjaan memberikan jawaban-jawaban yang rasional dan hasil yang nyata (uang/kepuasan pelanggan), seperti yang dinyatakan pada minggu ke-5 entry number 23: *"...Saya merasa lebih 'nyambung' saat bekerja mengurus sate dari pada harus basa - basi dengan tetangga atau kerabat. Pekerjaan ini memberikan hasil yang pasti: Kerja keras dibayar lunas. Sangat logis dan mudah dipahami..."*

Pada tahap lebih lanjut, Subjek IN-01 mulai membandingkan kenyamanan berinteraksi dengan pekerjaannya dibandingkan dengan manusia lain, memicu perilaku Eskapisme (Pelarian). Seperti yang dinyatakan pada minggu ke-5 entry number 24 dan 25: *"...Hal ini berbeda ketika saya bercerita tentang masalah saya kepada orang lain diluar sana. Mereka cenderung tidak mau mendengarkan lelahnya menjadi pedagang, dan lebih suka membandingkan Nasib atau meremehkan profesi ini..."* *"...Sehingga tidak jarang saya justru merasa kesepian ditengan keramaian pembeli. Saya lebih menghargai interaksi bisu dengan sate - sate ini dari pada obrolan kosong manusia yang tidak solutif..."*

Narasumber lebih menghargai "bantuan" (ketenangan) yang diberikan oleh rutinitas pekerjaannya daripada interaksi dengan manusia. Temuan ini mengindikasikan adanya Alienasi Sosial, di mana narasumber merasa terasing dari lingkungan sosialnya justru karena terlalu mencintai pekerjaannya. Warung sate menjadi "benteng pertahanan" diri dari konflik komunikasi dengan dunia luar.

Temuan Lain : Internalisasi Nilai Leluhur sebagai Standar Ideal (Role Model Imajiner)

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa memori atau ajaran leluhur memiliki kemampuan di luar kapasitas instruksi kerja biasa. Bahkan dapat dikatakan bahwa sosok pendahulu mampu menjadi "mentor imajiner" yang membimbing keputusan Subjek IN-01. Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan narasumber pada minggu ke-6 entry number 26 dan 27 yang mengatakan bahwa: *"...Minggu ini saya lebih banyak mengingat Kembali prinsip kerja keras yang diajarkan Bapak dulu. Beliau orangnya sangat disiplin, tidak pernah libur kalau tidak sakit parah. Semangat itulah yang saya coba tiru..."* *"...Contoh misal ketika saya ingin menyerah karena sepi pembeli, saya langsung ingat perjuangan Bapak dulu yang memikul pikulan sate keliling kampung. Itu memotivasi saya secara logis..."*

Narasumber menggambarkan bahwa pengalaman masa lalu orang tua menjadi tolok ukur (*benchmark*) ketahanan mentalnya. Bahkan dalam hal pengambilan keputusan teknis, Subjek IN-01 menggunakan memori tersebut sebagai alat evaluasi kualitas (*Quality Control*). Seperti yang dikatakan pada minggu ke-6 entry number 28 yang mengatakan bahwa: *"...Selain itu, Mengingat standar resep Bapak menjadi 'rem' buat saya. Kalau saya mau curang sedikit saja mengurangi takaran bumbu demi untung, rasanya tidak tenang. Saya seolah punya beban moral untuk tidak merusak nama baik yang sudah dibangun puluhan tahun..."*

Akibatnya, Subjek IN-01 menjadi lebih berkomitmen untuk meneruskan usaha, bukan semata karena obsesi, tapi karena tanggung jawab menjaga warisan. Seperti pada minggu ke-6 entry number 29 yang mengatakan bahwa: *"...Usaha sate ini begitu nyata dan menarik bagi saya, karena di sinilah saya merasa dekat dengan beliau, sehingga saya merasa ingin menjalankannya dengan penuh semangat..."*

Temuan ini menunjukkan bahwa dalam usaha tradisional, komunikasi intrapersonal (berbicara dengan diri sendiri/memori leluhur) menjadi mekanisme pertahanan mental yang kuat dalam menghadapi tekanan bisnis.

Temuan Lain : Obsesi terhadap Kontrol dan Ambivalensi Perasaan (Jebakan Rutinitas)

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa rutinitas menjalankan usaha memberikan efek adiksi atau "candu" tersendiri bagi pemiliknya. Bahkan dapat dikatakan bahwa dapur warung sate menjadi "zona nyaman" yang idealis di mana Subjek IN-01 memiliki kendali mutlak, berbeda dengan kehidupan luar yang tidak pasti. Hal ini ditunjukkan pada minggu ke-7 entry number 30 dan 32 yang mengatakan bahwa: *"...Setelah melihat warung makin ramai, saya menjadi begitu tertarik dan semangat lagi. Saya tidak mau melewatkan satu momen pun..."*

Namun, sama seperti efek obsesi lainnya, narasumber yang mulai terlalu dalam mengurus teknis mulai merasakan kebingungan perasaan (*confusing feelings*) atau dilema batin. Ia merasa bangga namun sekaligus merasa terpenjara. Hal ini seperti yang digambarkan pada minggu ke-7 entry number 35 dan 36 yang mengatakan bahwa: *"...Saya kemudian merasa kebingungan saat badan sakit semua tapi hati senang lihat uang. Saya mulai mencari tahu pengalaman pedagang senior lain. Ternyata mereka juga sama. Mereka menjadikan warung sate ini sebagai 'istana' sekaligus 'penjara' mereka..."* *"...Pada kesimpulannya, saya mulai merasakan perasaan campur aduk. Saya menyebutnya sebagai 'Jebakan Manis'. Saya mencintai pekerjaan ini karena hasilnya nyata, tapi perasaan ini lahir akibat terus menerus diperbudak oleh rutinitas, menyebabkan kebingungan: apakah saya yang punya bisnis, atau bisnis yang punya saya?..."*

Temuan ini menunjukkan sisi manusiawi pengusaha yang terjebak dalam Ambivalensi (Perasaan Ganda): antara kepuasan ego sebagai pemilik usaha yang sukses, melawan kelelahan fisik dan mental akibat ketidakmampuan untuk melepaskan kontrol (*micromanagement*).

Temuan Lain : Konflik Nilai (Value Conflict) dan Pengaruhnya terhadap Pola Komunikasi Atasan - Bawahan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa landasan spiritual yang dipegang oleh Atasan (Subjek IN-01) menjadi faktor penentu utama dalam Budaya Organisasi, yang pada akhirnya

mempengaruhi dinamika konflik dengan karyawan. Hal ini bermula dari konflik intrapersonal (batin) yang dialami narasumber, seperti yang ditunjukkan pada minggu ke-7 entry number 37: *"...Saya merasa dalam minggu ini begitu banyak masalah... Rasanya doa saya belum terjawab. Sempat tergoda untuk mencari 'jalan pintas'..."*

Namun, keputusan Atasan untuk menolak jalan pintas dan kembali pada prinsip kejujuran (Tuhan) membawa konsekuensi besar pada Hubungan Kerja. Karena Atasan menolak bantuan "gaib", maka beban keberhasilan usaha bertumpu 100% pada kerja keras manusia. Hal ini memicu ketegangan baru dengan bawahan, seperti tersirat pada analisis minggu ke-7 entry number 38 dan 39: *"...Karena saya memilih jalan yang halal (jujur), maka saya menuntut karyawan untuk bekerja lebih keras dan disiplin. Saya katakan ke mereka: 'Kita tidak pakai penglaris, jadi pelayanan kalian harus sempurna'. Tuntutan standar tinggi inilah yang seringkali memicu keluhan dan konflik dari karyawan yang ingin kerja santai..."*

Di sinilah relevansi dengan judul penelitian terlihat jelas. Prinsip spiritual Atasan menciptakan standar komunikasi yang tegas. Karyawan yang tidak memiliki frekuensi nilai yang sama (*value misalignment*) akan merasa tertekan, sehingga muncul Konflik Hubungan (*Relationship Conflict*). Selanjutnya, pada minggu ke-11 entry number 52 dan 53, narasumber menegaskan bahwa komunikasi nilai agama menjadi alat kontrol sosial di tempat kerja: *"... Saya sering menasehati karyawan: 'Rejeki itu dari Tuhan, bukan dari curang'. Bagi karyawan yang 'lemah' mentalnya, nasihat ini dianggap cerewet (gangguan komunikasi). Tapi bagi yang paham, ini memperkuat loyalitas mereka..."*

Temuan ini menyimpulkan bahwa Dinamika Konflik di usaha Sate Ayam Ponorogo tidak hanya sebatas masalah teknis (sate gosong), melainkan juga Konflik Ideologis. Gaya komunikasi Atasan yang menyisipkan nilai-nilai spiritualitas bertujuan untuk menjaga integritas usaha, namun di sisi lain berpotensi menimbulkan gesekan dengan karyawan yang berorientasi pragmatis (ingin cepat untung/kerja mudah).

Temuan Lain : Penyimpanan Etika Kerja dan Bahaya Komunikasi Toksik (Sabotase Reputasi)

Pada akhirnya, hasil penelitian ini juga menemukan adanya sisi gelap dalam hubungan kerja, yaitu potensi penyalahgunaan kepercayaan dan komunikasi toksik yang cukup mengkhawatirkan. Pada minggu ke-9 entry number 42, narasumber menyatakan kecemasannya: *"...Dalam minggu ini saya menghadapi masalah pelik. Saya mendapatkan informasi yang cukup mengkhawatirkan yang menimbulkan perasaan anxiety (Cemas). Ternyata dibelakang saya, ada dinamika kelompok yang tidak sehat..."*

Ketika narasumber mulai menelusuri interaksi antar-karyawan lebih dalam, ia menemukan bukti adanya "lingkaran setan" dalam komunikasi informal karyawan. Seperti pada minggu ke-9 entry number 43: *"...Saya menemukan komunitas kecil di antara karyawan yang tidak bertanggung jawab. Mereka memanfaatkan waktu istirahat atau grup WhatsApp untuk aktivitas negatif. Bukan sekadar mengeluh, tapi mulai menjelek-jelekkan manajemen (Ghibah) dan membocorkan rahasia dapur ke pihak luar..."*

Bentuk penyimpangan ini bukan lagi sekadar konflik tugas, melainkan sabotase moral. Bahkan ditemukan bahwa komunikasi toksik ini menular. Yang lebih mengkhawatirkan lagi, pada minggu ke-9 entry number 44 narasumber mengatakan: *"...Saya menjadi sadar ketika pengaruh buruk ini digunakan oleh karyawan senior yang 'salah', dampaknya fatal. Saya khawatir karena di warung ini juga terdapat karyawan baru (junior) yang masih di bawah umur/polos. Mereka seakan diajari untuk membangkang dan melakukan kecurangan kecil-kecilan. Ini adalah regenerasi mentalitas yang rusak..."*

Narasumber menyuarakan kekhawatirannya yang mendalam akibat penyalahgunaan reputasi ini, seperti pada minggu ke-13 entry number 59: *"...Saya menemukan begitu mengerikannya zaman digital ini karena dapat menimbulkan fitnah keji yang menyebar dalam hitungan detik. Ketika orang jahat menggunakan kamera HP untuk memelintir fakta demi*

konten atau menjatuhkan pesaing, itu berbahaya. Satu video hoax bisa menghancurkan reputasi puluhan tahun..."

Narasumber pada akhirnya menyimpulkan bahwa perang informasi adalah ancaman nyata di masa depan. Seperti pada minggu ke-13 entry number 60 yang mengatakan bahwa: "...*Saya mulai berpikir betapa berbahayanya persaingan di era ini. Medsos berpotensi menyakiti umat manusia (pedagang kecil), karena dapat digunakan secara masif untuk menyebarkan teror mental. Saya yakin bahwa 'jari netizen' yang termakan hoax lebih berbahaya dibandingkan persaingan harga sekalipun...*"

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan hasil penelitian yang diperoleh, maka simpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Narasumber menyatakan bahwa aktivitas pengelolaan usaha Sate Ayam Ponorogo membuat Subjek IN-01 (Atasan) menjadi lebih produktif, disiplin, dan memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menjalani rutinitas harian.
2. Narasumber menyatakan bahwa menghadapi kendala teknis di lapangan membuat Subjek IN-01 menjadi terlihat lebih kritis dan analitis dalam mengevaluasi standar operasional daripada sebelumnya.
3. Narasumber menyatakan bahwa penerapan sistem kerja yang cepat dan tegas membuat operasional usaha menjadi lebih mudah dikontrol dan lebih efisien dalam melayani pelanggan.
4. Narasumber menyatakan bahwa apabila ia terjun langsung mengawasi produksi lebih lama daripada sebelumnya, kualitas sate dapat terjaga lebih baik dalam berbagai hal.
5. Narasumber mulai menyadari bahwa fluktuasi harga pasar dan tekanan persaingan mampu untuk mempengaruhi keputusan-keputusan manajerial yang diambilnya (menjadi lebih ketat/hemat).
6. Narasumber menyatakan bahwa ketergantungan pada *mood* karyawan membuat pemakainya (pemilik) dapat meragukan kestabilan usahanya sendiri. Pada tahapan lebih lanjut, pemilik mulai merasakan pengaruh negatif dari bergantung kepada tenaga kerja manusia secara berlebihan.
7. Narasumber mulai menyadari bahwa dirinya menjadi begitu "kosong" atau kehilangan fungsi manajerial ketika situasi sangat ramai (*chaos*), karena terpaksa turun tangan menjadi pekerja kasar akibat ketidaksiapan tim.
8. Narasumber menyatakan bahwa adanya bantuan dari karyawan senior (tangan kanan) membantunya dalam mengerjakan banyak hal dan menyelesaikan tugas-tugas pengawasan lebih efektif dan lebih efisien.
9. Narasumber menyatakan bahwa ketegasan dalam menjaga kualitas tidak saja menjadi perilaku positif namun juga membuatnya terlihat lebih berwibawa dan dipercaya (kredibel) di mata pelanggan.
10. Narasumber menyatakan bahwa keterlibatan Subjek IN-01 dengan operasional warung secara masif (totalitas) membuat hubungan interpersonalnya dengan lingkungan sosial (tetangga/kerabat) menjadi terganggu atau berkurang.
11. Narasumber menyatakan dengan tegas bahwa sampai pada satu tahap dia merasa lebih nyaman berinteraksi dengan pekerjaannya (aktivitas bisnis) dibandingkan basa-basi dengan sesama manusia di luar konteks usaha.
12. Narasumber bahkan dengan tegas memberikan saran bahwa ketergantungan pada karyawan yang sering bermasalah (konflik) sebaiknya dikurangi dengan sistem delegasi yang ketat atau standarisasi teknis.

13. Narasumber menemukan bahwa pada titik-titik krusial tertentu (seperti "rasa" dan "seni membakar"), teknologi modern (mesin) masih belum mampu menjawab kebutuhan secara benar. Terlebih apabila menyangkut hal-hal mendalam seperti insting masak yang masih belum dapat dilogika oleh Mesin.

14. Pendekatan budaya paternalistik (kekeluargaan) yang digunakan oleh Pemilik Usaha terbukti mampu meredam konflik emosional, meskipun memiliki keterbatasan di mana teguran profesional seringkali masih ditanggapi dengan perasaan sensitif (*baper*) oleh karyawan.

15. Narasumber menemukan bahwa pada interaksi layanan tertentu diperlihatkan karyawan memiliki keramahan yang disetting atau disebut sebagai "**artificial service**" (keramahan buatan). Bahkan sikap ini mampu memberikan jawaban-jawaban rasional yang dapat diterima pelanggan secara logika bisnis.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan Simpulan yang telah diuraikan, maka peneliti bermaksud memberikan beberapa saran, yaitu sebagai berikut :

1. Bagi Karyawan (Pelaku Operasional)

a. Karyawan wajib untuk berhati-hati dan menjaga profesionalitas dalam melayani pelanggan agar tidak terjadi komplain.

b. Karyawan wajib menjaga ritme kerja agar tidak kelelahan berlebihan (*burnout*) yang memicu emosi.

c. Bekerja harus disertai dengan pengetahuan agama dan iman yang cukup (kejujuran) agar terhindar dari perilaku curang/manipulatif.

d. Karyawan harus bekerja secara tepat untuk membantu rekan satu tim, bukan saling menjatuhkan atau menciptakan konflik.

2. Bagi Pemilik Usaha (Manajemen)

a. Pemilik Usaha wajib untuk mengedepankan kepentingan moral dan etika (kekeluargaan) dalam memimpin bawahan.

b. Pemilik wajib memantau dan membatasi ruang gerak oknum karyawan yang tidak bertanggung jawab (sumber konflik).

c. Pemilik wajib meningkatkan fungsi pengawasan internal (stok/keuangan) dan menjaga kerahasiaan resep.

d. Pemilik usaha wajib untuk mematuhi segala regulasi (kebersihan/lingkungan) yang ditetapkan pemerintah untuk keberlangsungan usaha.

e. Pemilik harus sadar bahwa karyawan adalah manusia yang membutuhkan pendekatan humanis, bukan mesin yang bisa dipaksa tanpa henti.

3. Bagi Pemerintah

a. Pemerintah wajib memberikan regulasi dan payung hukum yang jelas bagi perlindungan tenaga kerja sektor informal (UMKM).

b. Regulasi dan aturan harus mampu melindungi Hak Asasi Manusia (pekerja) terkait dengan beban kerja dan upah yang layak.

c. Fungsi pengawasan dan pembinaan terhadap higienitas makanan pinggir jalan wajib untuk terus ditingkatkan.

d. Dinas terkait harus bertransformasi dan tidak saja mengurus ijin formal, namun juga turun ke lapangan memahami dinamika UMKM.

e. Pemerintah harus memberikan edukasi yang memadai terkait manajemen usaha yang sehat dan penyelesaian konflik hubungan industrial.

f. Pemerintah wajib menjunjung tinggi kepentingan pelestarian kuliner lokal sebagai aset budaya bangsa.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Penelitian berikutnya diharapkan dapat menelusuri variabel-variabel lain yang belum terjamah dalam penelitian ini, khususnya mengenai dampak finansial riil akibat konflik internal karyawan.
 - b. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mencoba menggunakan metode penelitian kuantitatif guna mengukur seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap tingkat loyalitas dan *turnover* karyawan secara statistik.
 - c. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian dengan membandingkan budaya kerja tradisional di Sate Ponorogo dengan manajemen kuliner modern (waralaba) untuk melihat perbedaan efektivitas dalam penyelesaian konflik.
 - d. Diharapkan peneliti selanjutnya dapat menggali dari perspektif pelanggan (konsumen) untuk mengetahui apakah ketidakharmonisan atau *mood* karyawan berdampak langsung terhadap persepsi rasa dan kepuasan pelanggan.
- Peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti aspek regenerasi atau suksesi kepemimpinan keluarga, mengingat budaya paternalistik sangat bergantung pada figur sentral pemilik saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice (13th ed.)*. London: Kogan Page.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change (10th ed.)*. Stamford, CT: Cengage Learning.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management (15th ed.)*. Boston: Pearson Education.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management*. New York: HarperCollins Publishers.
- Flippo, E. B. (2005). *Manajemen personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes (14th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management (10th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality (2nd ed.)*. New York: Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2010). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku organisasi (Edisi ke-12)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Boston: Pearson Education.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.

- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. New York: Xicom.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan manajemen konflik: Teori, aplikasi, dan penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.